



Hoogleraar/coach **Roos Vonk** over de toegevoegde waarde van leiderschap

‘Goede leider kijkt naar binnen’

Beeldvorming, macht, zelfkennis en authenticiteit zijn de thema's waarmee de Nijmeegse hoogleraar Roos Vonk zich bezighoudt. Wat doet macht met mensen, en wat kunnen schoolleiders daarvan leren? Op het najaarscongres van de VO-raad houdt zij ons een spiegel voor.

Tekst: Luitje Niemantsverdriet / Fotografie: Najib Nafid

ROOS VONK, HOOGLERAAR SOCIALE PSYCHOLOGIE

'Reken af met dat wachtkamergevoel!'



Om kwart voor vijf 's middags begint Roos Vonk aan haar 'verlate lunch'. Ze zegt het met een lach. Als hoogleraar, managementconsultant en schrijver van veelgelezen columns over kantoorleed mag ze dan een druk bestaan hebben, ze kiest er wel zelf voor. 'Als je besluit iets wel of niet te doen, gá er dan ook voor.'

Tekst Linda van Putten

U heeft onderzoek gedaan naar wat mensen gelukkig maakt in hun werk. Wat is uw conclusie?

'Motivatie is een belangrijke factor. Zijn mensen intrinsiek gemotiveerd; vinden ze het werk zelf leuk en zien ze er het nut van in? Kunnen ze zaken die ze belangrijk vinden erin kwijt, of werken ze alleen omdat er brood op de plank moet komen? Autonomie speelt ook een grote rol. Mensen moeten het gevoel hebben dat ze zelf tot op zekere hoogte kunnen beslissen hoe ze hun werk doen, en niet domweg orders van een ander uitvoeren. Daarnaast willen ze het gevoel hebben dat ze goed zijn in wat ze doen. Maar ook verbondenheid met collega's is enorm belangrijk. Werknemers hebben een sterke behoefte aan leuke collega's, een goede relatie met de leidinggevende, en een goede teamspirit.'

Speelt de hoogte van het salaris dan geen rol?

'Natuurlijk, medewerkers willen goed beloond worden. Het gaat vaak niet eens om het geld, maar mensen zien het als een blijk van waardering. De hoogte van het salaris hangt van zoveel zaken af, maar het belangrijkste is: waar vergelijkt iemand zich mee? Weét wat iemands referentiekader is. Werknemers die zich erg miskend voelen, vergelijken zich vaak met collega's die meer verdienen en vinden dat ze niet genoeg waardering krijgen.'

Dragen bonussen bij aan het gelukkig maken van medewerkers?

'Ik geloof in het belang van intrinsieke motivatie, en bonussen kunnen daar tegenin werken. Als je alleen hard werkt voor de bonus, doet het werk op zich er minder toe. Bonussen zelf zijn niet verkeerd, zeker niet als ze onverwacht komen, als je maar het goede gedrag belooft. En dat is wat er bij de banken is misgegaan. Als er een bonus staat op het verkopen van polissen, gaan mensen dat zoveel mogelijk doen, zonder erbij na te denken of die klant dat wel kan aflossen. Er zou een bonus moeten staan op de resultaten die je op langere termijn boekt, dat is zinvoller.'

Verbondenheid met collega's is dus belangrijk voor geluk op de werkvloer. Maar hoe zorg je voor een goede teamspirit als de medewerkers sterk van elkaar verschillen?

'Dat kan als je dat accepteert en voor ogen houdt dat die verschillen nuttig zijn. Houd bijvoorbeeld rekening met het verschil tussen zogeheten promotie- en preventiemensen. Promotiemensen willen uitdagingen en risico nemen. Preventiemensen daarentegen stellen zich voorzichtig op en zijn meer bezig met de vraag "wat als het fout gaat?".

'Een team heeft beide typen nodig, maar ze ergeren zich vaak suf aan elkaar. Als je elkaars verschillen erkent, kun je er ook relativerend mee omgaan en er af en toe grapjes over maken. Op zo'n manier kun je een goede synergie krijgen, omdat je weet dat je elkaar aanvult. Maak die verschillen dus bespreekbaar in het team.'

Uw proefschrift ging over de eerste indruk die mensen van elkaar hebben als ze elkaar ontmoeten. Is het terecht dat veel p&o'ers en leidinggevendenden al binnen dertig seconden 'weten' of een sollicitant de ware is?

'Als je dertig seconden naar iemand kijkt en kunt zien hoe iemand praat, beweegt, kijkt en lacht, heb je al een redelijk beeld van de ander. De inhoud van het onderwerp is daarbij niet van belang. Je voelt of het iemand is waarmee je een goede klik hebt en of hij of zij in de organisatie past. Dat gebeurt heel intuïtief.'

Maar dan kiest zo'n leidinggevende toch sneller voor degene die het meest op hem lijkt, en bestaat het team uit klonen van hem?

'Ik zeg niet dat je al na dertig seconden de beslissing moet nemen. De sollicitatiecommissie mag best op het gevoel vertrouwen, maar moet zich wel van tevoren opladen met de juiste input. Het team moet vooraf bespreken wat voor kandidaat er nodig is. De leden kunnen tegen elkaar zeggen: "we moeten nu iemand hebben die anders is dan wijzelf" en daar een tijd over praten. Dan laden ze zich op met alle criteria, en nemen dat mee in hun overwegingen als de sollicitant binnenkomt.'



**'Leidinggevend
verliezen de echte
contacten met hun
medewerkers,
en vaak hebben
ze dat zelf niet
in de gaten'**

'De verleiding om voor hetzelfde type te kiezen, bestaat wel vaak bij de leidinggevende. Die voelt zich er prettig bij en denkt sneller de neuzen dezelfde kant op te hebben. Het is de taak van p&o om de leidinggevende eraan te herinneren dat meer diversiteit andere voordelen heeft, zoals vernieuwing en creativiteit.'

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat veel werknemers ontevreden zijn over hun bazen. Ze krijgen zelfs gezondheidsproblemen. Aan wie ligt dat?

'Als een medewerker in een organisatie opklimt tot baas, gebeuren er een heleboel dingen die voor niemand gunstig zijn. Uit onderzoek is bekend dat als mensen veel macht krijgen, hun zelfbeeld minder realistisch wordt. Macht brengt ook met zich mee dat mensen er geen afstand van willen doen. Ze verlaten de groep, zijn niet meer *one of the guys* en krijgen geen goede feedback meer. Mensen

durven hen niet te vertellen dat ze er niets van bakken. Dit alles zorgt ervoor dat leidinggevendenden de echte contacten verliezen met degenen onder hen, en vaak hebben ze dat zelf niet in de gaten.'

Wat zijn uw eigen ervaringen toen u hoogleraar werd, en dus een leidinggevende positie kreeg?

'De mensen in de lagere regionen vertelden mij niet alles meer. Sommige zaken hoorde ik opeens als laatste. In het begin probeerde ik er meer vat op te krijgen, ging ik allemaal sociale praatjes maken. Later bedacht ik dat ik het moet accepteren. Als je de baas bent, vertellen ze je nou eenmaal niet alles meer. Ik heb altijd wel "anonieme" bronnen die dingen oppikken, dus ik hoor nog weleens wat. Ik zal best fouten maken, net als iedereen. Daar moet je als baas realistisch over zijn: er wordt op je gelet en er wordt altijd over je gekankerd.'



Wat raadt u leidinggevenden aan die slecht met hun team kunnen opschieten?

'Deze mechanismen snappen is een eerste stap. Kijk kritisch naar jezelf, want niemand anders zegt het tegen je, en luister goed naar je medewerkers. Vraag jezelf af of je wel echt contact met ze hebt. Vraag het niet direct aan de ander, dat is te bedreigend. Ondergeschikten hebben behoefte aan feedback, dat is een veelgehoorde klacht. Vertel ze op een persoonlijke manier dat je ze volgt in hun werk. Zeg wat er goed gaat en wat er beter kan.'

Een andere benadering binnen de psychologie benadrukt het belang van persoonskenmerken. Mensen zouden maar beperkte invloed op hun geluk hebben.

'Persoonlijkheidspsychologen kijken naar individuele verschillen. Ik ben sociaal psycholoog en kijk naar wetmatigheden die voor iedereen gelden. Er zijn bepaalde dingen die je kunt doen om geluk te bevorderen, maar daar zijn zeker grenzen aan. Je geluk wordt voor een deel bepaald door hormonale processen. Veel mensen denken dat ze pas echt gelukkig worden als ze de ware liefde vinden of een betere baan. Dat klopt niet. Je neemt jezelf mee naar de volgende situatie. Iedereen wil het liefst gelukkig worden, maar waarom zijn we het dan niet allemaal? Het is kennelijk niet zo maakbaar. Je moet soms het hoofd buigen. Dit is hoe ik ben en dit is waar mijn kwaliteiten liggen. Accepteer hoe de wereld in elkaar steekt. Je hebt een baas die niet goed naar je luistert. Dat is zoals hij is, dat gaat hij dus niet veranderen.'

Maar zo verandert er toch nooit iets?

'Je kunt het proberen en hem vragen te veranderen. Dat zal hij misschien twee weken volhouden, daarna schiet hij weer in zijn oude patroon. Wat je wel kunt veranderen, is de manier waarop je er zelf mee omgaat. Als je je verzoent met de wereld zoals die is, verdwijnt de spanning van "eigenlijk zou het zo moeten zijn". *Go with the flow*. Tegenslag hoort er ook bij. Het gaat ook weer over. Zo kom je wat meer ontspannen in het leven te staan. Ik geloof in de bekende uitspraak: "Je moet de krachtadigheid ontwikkelen om te vechten voor de dingen die je kunt veranderen. De mildheid hebben om te berusten in wat je niet kunt veranderen. En de wijsheid hebben om het onderscheid te maken tussen die twee." Dat is heel moeilijk, we moeten het allemaal leren.'

'Soms moet je het hoofd buigen. Dit is hoe ik ben en dit is waar mijn kwaliteiten liggen'



Roos Vonk (48) is sinds 1998 hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze promoveerde in 1990 op een proefschrift over de eerste indruk die mensen van elkaar hebben. Andere specialismen zijn onder meer zelfbeeld en zelfkennis, autonomie en authenticiteit, sociale beïnvloeding en motivatie. Daarnaast werkt ze als managementconsultant in haar eigen bedrijf, Vonk Zelfbepaling, waar ze onder meer workshops geeft aan managers, hrm-deskundigen en beslissers. In haar populaire columns in *Intermediair* en *Psychologie Magazine* biedt ze balsem voor veel frustraties en kantoorleed. Vorig jaar behaalde ze de tweede plaats op de ranglijst van hoogleraren die het vaakst in de media verschijnen.

Recent onderzoek van de Universiteit van Toronto concludeert dat ongelukkige medewerkers productiever zijn omdat ze harder werken om hun sores te vergeten. Geloof u dat ook?

'Nee. Als mensen gelukkig zijn op de werkvloer, heb je daar ook meer aan in economische termen. Gelukkige mensen zijn minder vaak ziek. Zij gaan minder snel iets anders zoeken, dus is er minder verzuim en verloop. Autonome mensen bedenken meer nieuwe dingen. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers werken harder, en mensen die zich verbonden voelen aan het team, verbinden zich vaak ook aan de visie van de organisatie. Dat zijn allemaal zaken die leiden tot een hoger rendement.'

Werkende ouders willen vaak én een uitdagende baan én meer tijd aan hun gezin besteden. Wat adviseert u mensen die met dit dilemma worstelen?

'Het is iets van deze tijd dat we allemaal tijd te kort komen. Mensen hebben vaak het idee dat ze niets willen missen, dus willen ze het allemaal doen. Maar als je iets opgeeft, kun je misschien meer en intensiever opgaan in wat er overblijft, en dat kan je gelukkiger maken. Schrap dus dingen als je dat probleem hebt.'

Veel mensen kunnen die keuze niet maken...

'Klopt. Het punt is dat je het gewoon moet doen. Of accepteer dat je het kennelijk niet kunt veranderen. Zeggen dat je het later gaat doen heeft geen zin, dat is zelfverlakkerij. Als je besluit iets wel of niet te doen, gá er dan ook voor. Reken af met dat wachtkamergevoel!'

Bent u zelf gelukkig in uw werk?

'Ja, ik ben eigenlijk altijd succesvol geweest in wat ik deed. Autonomie is voor mij heel belangrijk. Daarom werk ik de helft van de tijd in mijn eigen bedrijf, waarin ik zelf de agenda kan bepalen. Maar ook ik heb keuzes moeten maken. Op een gegeven moment wilde ik meer tijd voor mezelf en voor maatschappelijke kwesties zoals het milieu. Daarom ben ik bijvoorbeeld gestopt met coaching. Maar ik blijf altijd nieuwe dingen opzoeken die me inspireren.'

Uw kantoor op de faculteit, een betonnen toren met lage plafonds en tl-verlichting, lijkt niet bepaald inspirerend.

'Dit is een naar gebouw, en ik vind mijn kamer onrustig. (Overal staan planten, het prikbord is bezaaid met krantenknipsels, en aan de muren hangen ingelijste foto's van poezen en konijnen, LvP) Ik adopteer planten van collega's, want ik vind het zielig om iets levends weg te gooien. Mijn kamer is niet naar mijn zin, er staat te veel rommel. Maar ik ben hier niet vaak, dus ik maak me er niet druk om. En dit lelijke gebouw, dat is nu een voorbeeld van dat je moet berusten in iets waar je toch niets aan kunt doen.'

